

MEMPEROLEH KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI HUBUNGAN

Eko Sasono

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

Abstraksi

Artikel ini menyajikan tinjauan strategis tentang bagaimana perusahaan dapat menjalin hubungan dengan pelanggan dan pihak lain, suatu komponen yang penting bagi strategi pertumbuhan perusahaan dan sukses jangka panjang. Bagaimana sebuah perusahaan dapat memposisikan dan membuat dirinya berbeda berdasarkan tentang bagaimana dia menciptakan hubungan pelanggan. Konsep segmen hubungan, mengeksplorasi pandangan bahwa semua pelanggan berbeda dan oleh karena itu membutuhkan jenis hubungan yang berbeda.

Kata Kunci: hubungan, pelanggan, strategi pertumbuhan

PENDAHULUAN

Untuk mempraktikkan pemasaran berbasis hubungan — atau bahkan lebih baik manajemen berbasis hubungan — eksekutif dan pimpinan organisasi harus berfokus pada pengelolaan dan peningkatan hubungan sejati dengan pelanggan dan pihak lain. Ini adalah pandangan jangka panjang, pandangan yang siap untuk melepaskan keuntungan jangka pendek demi mendapatkan sukses jangka panjang. Ini bukanlah konsep pemasaran yang didefinisikan secara sempit, tetapi lebih mendekati konsep seperti budaya perusahaan dan kepemimpinan. Para manajer yang secara natural memiliki pandangan jangka panjang yang berbasis hubungan tentang performa perusahaan memiliki pemahaman mendalam tentang nilai yang diperoleh dari mengembangkan hubungan yang solid dan kontribusi hubungan tersebut bagi pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam perusahaan yang benar-benar berfokus pada hubungan, dalam hubungannya dengan para pelanggan, perusahaan juga perlu melibatkan kelompok lain yang kritis bagi sukses perusahaan. Hal tersebut memperkuat strategi untuk memperluas hubungan perusahaan dengan karyawan, pemasok, dan kelompok lain yang dapat mempengaruhi keberhasilannya.

Pandangan hubungan tentang suatu organisasi adalah pandangan yang sangat kaya. Prinsip fundamental bahwa perusahaan akan mendapatkan hasil dari mengelola hubungan yang solid dan sejati dengan pelanggannya dapat diterapkan dengan sama baiknya pada kelompok lain. Sementara hasil yang didapat jelas berbeda, perusahaan-perusahaan yang mengambil pendekatan strategis pada pengelolaan hubungan yang dekat dengan para karyawan, pemasok, dealer, media, pemegang saham, dan komunitas juga akan memperoleh

manfaat yang solid dari pengelolaan hubungan tersebut. Kalau kita membawa pandangan tentang hubungan ini ke dalam konteks organisasi, jelas kita menjauh dari pandangan pemasaran yang klasik. Hal ini sangat sesuai dengan pandangan yang dikemukakan sebelumnya bahwa pandangan tentang hubungan pelanggan sejati lebih dari sekadar pandangan pemasaran hubungan terhadap dunia. Saat kita mengembangkan publik yang menjadi sasaran penerapan pendekatan strategis ini, kita menawarkan wawasan yang berharga bagi para perancang strategi dan manajer sumber daya manusia, hubungan publik, hubungan media, dan departemen-departemen dalam perusahaan.

James Masciarelli dari Archer Consulting mengatakan, "Pada akhirnya, satu-satunya keunggulan kompetitif yang dapat menopang perusahaan adalah hubungannya dengan pelanggan, partner bisnis dan karyawan. Sebuah mitmen untuk mengembangkan hubungan yang efektif yang memperkuat struktur organisasi tersebut dalam jangka panjang.

Para karyawan adalah kelompok yang sangat penting bagi sukses sebuah perusahaan. Terlalu banyak perusahaan yang berkata bahwa karyawan sangat penting namun gagal untuk menindaklanjuti dengan menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan para karyawan. Para pemasok juga merupakan elemen penting dalam penciptaan produk dan jasa, tetapi perusahaan sering tidak berusaha cukup keras untuk mengembangkan hubungan dengan pemasok. Hanya ketika pemasok gagal memenuhi deadline atau meninggalkan bisnis barulah perusahaan mulai berpikir tentang pentingnya memiliki pemasok yang dapat dipercaya.

Stakeholder lain, seperti anggota jaringan, pemegang saham, media dan komunitas di mana perusahaan beroperasi, juga penting bagi sukses jangka panjang perusahaan. Perusahaan harus sungguh-sungguh berusaha untuk menjalin hubungan dengan masing-masing stakeholder tersebut. Jika tidak, maka perusahaan berada dalam situasi yang berbahaya, khususnya sekarang ini jika aturan-aturan bisnis di banyak industri telah berubah dengan munculnya Internet dan e-commerce. Tanpa hubungan yang kuat dengan berbagai stakeholder, makin mudah bagi pesaing untuk memasuki pasar.

HUBUNGAN KARYAWAN

Menciptakan nilai pemegang saham" dan "menunjang profitabilitas jangka panjang perusahaan" adalah frase yang paling sering terdengar dalam literatur manajemen pada tahun-tahun belakangan ini. Tetapi apa sebenarnya arti frase tersebut? Dan yang lebih penting, bagaimana perusahaan dapat mencapainya? Adalah penting untuk mempertimbangkan model komprehensif dari faktor-faktor yang mengarah pada nilai pemegang saham. Dengan

menggunakan berbagai input dari karyawan dan pelanggan, kita dapat memahami apa yang menggerakkan pasar dan performa finansial.

Sukses jangka panjang perusahaan tergantung pada kemampuan mereka untuk memuaskan pelanggan sampai pada titik di mana mereka bukan hanya terus berbisnis dengan perusahaan, tetapi menjadi suporter yang antusias dari perusahaan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk mencapai level yang tinggi dari kepuasan pelanggan sebagian besar berada di tangan karyawan. Jika karyawan tidak memberikan pelayanan yang istimewa dan menunjukkan komitmennya pada pelanggan, maka tingkat pelayanan akan menurun dan pelanggan akan berpindah ke pesaing. Sukses perusahaan dalam menghantarkan pelayanan yang istimewa tergantung pada kemampuannya untuk memuaskan karyawan dan mendorong mereka berkomitmen untuk memuaskan pelanggan dalam jangka panjang, karena, para karyawanlah yang berinteraksi setiap hari dengan pelanggan. Mereka memiliki kapasitas untuk menjalin atau merusak suatu hubungan melalui kontak mereka dengan pelanggan.

Sebuah perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen, berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan jenis pelayanan yang membuat pelanggan terus kembali. Jadi, dapat dikatakan kepuasan pelanggan dan nilai bagi pemegang saham dimulai dengan pengelolaan hubungan sejati dengan karyawan. Karyawan yang puas menghasilkan pelanggan yang puas dan menampilkan performa perusahaan yang memuaskan investor.

Organisasi-organisasi seharusnya memiliki pandangan pemasaran tentang fungsi sumber daya manusia. Dengan kata lain, harus ada pemahaman yang luas dalam perusahaan bahwa orang-orang yang bekerja di sana yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kemungkinan untuk membangun hubungan pelanggan jangka panjang. Semua peralatan dan program yang diarahkan pada penciptaan kepuasan karyawan secara tidak langsung terkait dengan kepuasan pelanggan.

Untuk menciptakan hubungan pelanggan yang kita inginkan, karyawan harus siap untuk bekerja ekstra demi memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak akan terjadi jika karyawan tidak termotivasi untuk menampilkan performa terbaik mereka. Dan motivasi itu tidak hanya terkait dengan hadiah finansial. Ijeoma Ross menyatakan, "Masalahnya bukan uang. Apa yang Anda bayarkan pada karyawan, keuntungan yang Anda berikan pada mereka, mungkin penting untuk membuat mereka bekerja. Tetapi untuk mendapatkan hasil terbaik dari investasi Anda tergantung pada bagaimana Anda memperlakukan mereka. Karyawan perlu tahu bahwa intervensi mereka membuat sebuah perbedaan dan bahwa kerja mereka

dihargai. Tetapi mereka akan tahu hanya jika manajemen membuat prioritas untuk mengkomunikasikannya pada mereka.

HUBUNGAN PEMASOK

Pemasok kadang kala diabaikan dalam pengukuran sebuah perusahaan dan hubungan-hubungannya, kemungkinan karena seleksi pemasok terlalu sering dianggap berada pada level operasi dan bukan pada level strategis dan seringkali berdasar pada pemasok yang dapat memberikan produk dengan harga termurah. Tetapi tanpa hubungan yang kuat dengan pemasok, sebuah perusahaan mungkin berada dalam situasi yang sangat berbahaya dan tidak diinginkan. Pemasok sangat penting dalam memungkinkan perusahaan untuk memenuhi komitmen mereka pada pelanggan.

Jika hubungan perusahaan dengan pemasok lemah, tidak akan ada kepastian kapan suatu produk akan tiba dan karena itu tidak ada janji yang dapat diberikan pada pelanggan. Sebagai contoh, kita mungkin mengatakan pada pelanggan bahwa pengiriman akan tiba pada hari Rabu. Tetapi karena hubungan dengan pemasok lemah, pengiriman tidak akan tiba sebelum hari Sabtu. Jika pelanggan datang untuk mengambil pesannya dan pesanan tersebut belum tiba, akan muncul rasa frustrasi dan rasa tidak percaya. Hal ini tidak perlu terjadi sebelum pelanggan merasa tidak puas dan berpikir untuk memindahkan bisnisnya ke pesaing. Jadi, dapat dipercaya merupakan alasan kuat untuk mengembangkan hubungan pemasok.

Hasil apa yang diperoleh dan hubungan baik dengan pemasok? Yang pasti, dapat mengandalkan mereka untuk mengantar tepat waktu adalah salah satu hasilnya. Tidak disangsikan lagi, akan ada saatnya sebuah perusahaan perlu mengirim barang dengan segera. Tanpa sebuah hubungan yang kuat, akan lebih sulit untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan. Pikirkanlah situasi ini dari sudut pandang pemasok. Jika mereka mendapatkan lebih banyak pesanan dan yang dapat mereka proses, kepada siapa mereka akan mengirim barang tersebut? Akankah mereka mengirim kepada perusahaan yang selalu menawar untuk mendapatkan harga yang lebih murah, atau kepada perusahaan dengan siapa mereka telah berhubungan selama bertahun-tahun dan yang selalu tepat dalam membayar rekening? Jawabannya bisa ditebak.

Bagaimana sebuah perusahaan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pemasoknya? Meskipun bagi banyak perusahaan harga adalah faktor yang sangat penting dalam mendapatkan pemasok, tetapi harga tidak selalu menjadi fokus diskusi. Bisa jadi ucapan terimakasih secara periodik lewat telepon pada mereka karena telah bersusah payah

mendapatkan pesanan tertentu bagi Anda padahal mereka harus memenuhi jadwal deadline yang ketat, menjadi faktor penentu. Ini seperti memperlakukan mereka seperti Anda memperlakukan pihak lain yang hubungannya Anda hargai.

HUBUNGAN DENGAN JALUR DISTRIBUSI

Beberapa perusahaan jarang melakukan kontak langsung dengan pengguna langsungnya. Sebagai gantinya, mereka bergantung pada anggota jaringan distribusi – ritel dan dealer – untuk menjual produk dan jasa mereka. Dalam kasus semacam itu, partner distribusi mewakili perusahaan menghadapi pelanggan. Sangat penting bagi industri di mana para pamanufaktur bergantung pada jaringan dealer untuk secara periodik mengukur seberapa sehat hubungan perusahaan dengan dealer. Juga penting dalam jaringan distribusi di mana agen dan pihak-pihak lain dapat menjadi pesaing, seperti dalam industri perjalanan. Perusahaan penerbangan, rangkaian hotel, resort dan perusahaan pelayaran perlu menyadari pentingnya berhubungan dengan agen perjalanan.

Dalam situasi semacam ini, penekanan yang besar seharusnya diberikan untuk mendidik dealer dan memberikan pelatihan pada mereka untuk memastikan bahwa kebutuhan pengguna langsungnya terpenuhi. Yang juga harus dipastikan adalah bahwa level pelayanan konsisten dari dealer ke dealer, tanpa peduli di mana lokasinya. Tanpa program pelatihan dealer, level konsistensi ini tidak akan pernah tercapai. Konsistensi juga dapat dicapai dengan menggunakan mekanisme dalam memilih dealer. Tidak semua dealer kita pakai, karena ada individu dan perusahaan yang tidak tepat untuk mewakili perusahaan. Memilih dealer yang kurang diinginkan membahayakan sukses finansial jangka panjang perusahaan karena mereka membahayakan hubungan perusahaan dengan pengguna langsungnya.

Hubungan dengan dealer dan retailer seharusnya juga dianggap sama pentingnya dengan hubungan dengan karyawan. Seperti para karyawan, retailer dan dealer seringkali dipandang sebagai wakil perusahaan di mata para pelanggan. Karena itu, prinsip-prinsip yang sama, harus diterapkan. Banyak perusahaan besar, pamanufakturan kendaraan, memiliki program hubungan dealer yang mapan yang berfokus pada pemeliharaan hubungan yang kuat dengan para dealer. Alasannya jelas, yaitu karena perusahaan telah mendelegasikan kontak dengan pelanggan-pelanggannya melalui retailer independen. Walaupun, melalui teknologi, para pamanufaktur dapat melakukan tugas untuk berhubungan dengan pengguna langsungnya secara lebih baik daripada di masa lampau, dealer masih berperan penting dalam mendistribusikan produk.

HUBUNGAN DENGAN PEMEGANG SAHAM, KOMUNITAS DAN PIHAK-PIHAK LAIN

Perusahaan perlu mempertahankan hubungan yang dekat, solid dengan sejumlah pihak lain untuk mencapai sukses jangka panjang. Sebagai contoh, hubungan yang kuat dengan pemegang saham sangat penting. Karena pemegang saham ikut memiliki perusahaan dan oleh sebab itu berada dalam bahaya finansial jika perusahaan tidak bertumbuh seperti yang diharapkan. Banyak perusahaan menjalankan program hubungan dengan investor untuk memastikan bahwa pemegang saham mendapatkan informasi tentang perkembangan perusahaan. Perusahaan perlu menjalin komunikasi reguler dengan para pemegang saham sehingga mereka mengetahui arah strategi perusahaan dan tidak terkejut ketika terjadi situasi yang tidak diinginkan.

Mengembangkan hubungan komunitas berarti mendemonstrasikan komitmen bagi komunitas untuk meningkatkan kualitas kehidupan individu di lingkungan tersebut. The Body Shop telah menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan dengan menerapkan program daur ulang dalam perusahaan, seperti juga penolakan mereka untuk menggunakan produk yang telah diujikan pada binatang di laboratorium. Ben & Jerry's, sejak berdirinya telah menyumbangkan sebagian dari keuntungan sebelum dipotong pajak pada kasus-kasus yang berhubungan dengan komunitas, yang menghasilkan budaya perusahaan yang menghargai lingkungan dan berjuang untuk memperbaiki lingkungan tersebut.

Seperti juga pengelolaan hubungan pelanggan sejati didasarkan pada penciptaan hubungan emosional antara perusahaan dan para pelanggannya, demikian jugalah yang terjadi dengan hubungan-hubungan dalam bentuk lain. Prinsip-prinsip dan dimensi-dimensi yang sama menjadi penuntun mereka; penciptaan nilai yang menimbulkan kepercayaan dan komitmen, dan komunikasi dua arah yang teratur. Menerapkan prinsip-prinsip ini pada pengembangan hubungan dengan pemegang saham, hubungan dengan komunitas dan program hubungan media, memberikan wawasan tentang bagaimana dapat membangun hubungan yang kuat dengan kelompok stakeholder yang penting ini.

RUNTUHNYA PEMASARAN HUBUNGAN

Susan Fournier, Susan Dobscha dan David Glen Mick, memahami dengan baik pikiran pemasaran mutakhir dalam bidang pemasaran hubungan. Artikel mereka membahas masalah-masalah yang harus diperhatikan jika konsep tentang pemasaran hubungan – konsep yang didasarkan pada hubungan yang tulus dan sejati – tidak tercampur baur dengan konsep

yang tidak pernah dimaksudkan untuk diasosiasikan dengan terminologi pemasaran hubungan. Mereka menyatakan bahwa "Pemasaran hubungan kuat dalam teori tetapi sulit untuk dipraktikkan."

Banyak perusahaan secara jelas telah menerapkan pemasaran hubungan tanpa memahami atau menghargai apa yang merupakan sebuah hubungan sejati. Sebagai contoh, Fournier, Dobscha, dan Mick menyatakan bahwa hubungan sejati didasarkan pada pengungkapan informasi pribadi. Hal ini seringkali tidak terjadi pada perusahaan yang memiliki database pelanggan terperinci yang memuat informasi tentang pribadi pelanggan, riwayat pembelian, riwayat kredit, dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut sangat menekankan pengumpulan informasi pelanggan tetapi tidak siap untuk mengungkapkan hal yang sama pada pelanggan, suatu hal yang akan terjadi pada hubungan yang sejati.

Jaminan suatu produk tertentu tidak diungkapkan secara penuh sampai terjadi penjualan. Pelanggan mungkin mengalami masalah dengan produk tersebut dan menghubungi pamanufaktur untuk mendapat ganti, tetapi diberitahu bahwa garansi tidak berlaku lagi karena pejabat yang berwenang dan pihak pamanufaktur tidak melayani perbaikan produk. Pada saat itu sudah sangat terlambat bagi pelanggan untuk melakukan sesuatu dan sebagai akibatnya muncul perasaan frustrasi dan tidak percaya pada produk tersebut. Fournier, Dobscha, dan Mick menyatakan, "Mungkin kita tidak memahami apa yang sesungguhnya menciptakan suatu hubungan, yaitu bagaimana kita mencoba untuk memasukkan unsur kepercayaan dan keintiman pelanggan dalam hubungan itu."

Program berhadiah ini juga memiliki potensi untuk merangsang pengembangan suatu hubungan. Hal itu dapat diterima karena dengan melakukan pembelian yang berulang karena ingin mendapat hadiah, pelanggan memiliki kesempatan untuk mengenal perusahaan dengan lebih baik, yang mungkin mengarah pada penciptaan hubungan. Saya bergabung dengan Hilton Honors, program bagi tamu Hilton Hotel, lebih dari 10 tahun yang lalu. Dengan seringnya saya menginap di Hilton Hotel selama bertahun-tahun, saya telah mengembangkan hubungan yang dekat khususnya dengan dua buah hotel, The Toronto Hilton dan Conrad International di Dublin. Di kedua hotel tersebut saya merasa disambut oleh karyawan-karyawan yang telah saya kenal bertahun-tahun. Saya sekarang kembali ke hotel tersebut lebih karena saya merasa disambut dengan hangat daripada keuntungan yang saya peroleh karena mengikuti program berhadiah.

Jika program "pemasaran hubungan" sungguh-sungguh ditujukan untuk membangun hubungan, perusahaan akan membalas telepon dan membuat pelanggan mudah berhubungan

dengan mereka. Hubungan yang sejati ditandai dengan komunikasi dua arah. Terlalu sering, program pemasaran hubungan digerakkan oleh database yang menentukan kepada siapa surat-menyurat atau komunikasi yang "bersifat pribadi" harus ditujukan. Tetapi ketika pelanggan mencoba menghubungi perusahaan, ia dibingungkan oleh voice mail yang memberi instruksi untuk menekan 1 untuk ini dan 2 untuk itu. Mereka sering merasa menemui jalan buntu ketika rekaman suara menganjurkan mereka untuk mengajukan pertanyaan lewat e-mail, untuk mendapatkan pelayanan yang lebih cepat. Perlakuan semacam itu jelas mengirimkan sebuah pesan pada pelanggan bahwa perusahaan tidak ingin berurusan dengan mereka dan ini terjadi pada saat perusahaan seharusnya berusaha membangun hubungan. Inilah bukti dari kebingungan tentang terminologi pemasaran hubungan.

Akhirnya, perusahaan yang perspektif hubungan pelanggannya didasarkan pada penggunaan database untuk menggali data yang bertujuan menjalin kontak dengan pelanggan, seringkali bersalah karena menyebarkan informasi yang diberikan pelanggan pada orang lain. Mereka mengganggu acara makan malam dengan penawaran barang melalui telepon dan membombardir calon pelanggan dengan e-mail. Hal ini tidak akan terjadi dalam hubungan pelanggan sejati. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak menghormati privasi pelanggannya, dan juga tidak melindungi informasi yang telah dipercayakan pada mereka.

Dengan alasan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan, banyak perusahaan, pada kenyataannya, telah mendelegasikan tanggung jawab pengembangan hubungan pelanggan sebagai aset perusahaan yang paling berharga dan kunci masa depan mereka, pada para pengembang perangkat lunak dan para teknisi. Tujuannya adalah guna menyiapkan database yang dapat digunakan untuk mencari pola yang akan menyingkap kebutuhan tersembunyi terhadap produk atau jasa perusahaan. Pandangan semacam itu tidak berfokus pada pelanggan sekali. Tujuannya amat sederhana, yakni untuk menjual lebih banyak barang. Terlalu banyak penekanan pada penggunaan teknologi untuk mengelola hubungan pelanggan. Kepercayaan pada database, model prediksi, dan penggalian data sesungguhnya dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi untuk menyampaikan pesan atau tawaran yang tepat bagi orang yang tepat pula. Dan karenanya memungkinkan pelanggan yang menerima pesan tersebut akan mengunjungi pasar dan tertarik pada produk atau jasa yang ditawarkan. Tetapi apakah ada hubungannya dengan mengembangkan hubungan pelanggan sejati? Jawabannya adalah "tidak".

MENGENAL PELANGGAN DENGAN LEBIH BAIK

Untuk menerapkan hubungan pemasaran sehingga menghasilkan hubungan pelanggan sejati, Fournier, Dobscha, dan Mick menyatakan bahwa manajer pemasaran dan individu yang bertanggung jawab karena mengabaikan interaksi dengan pelanggan, harus mulai berpikir dan bertindak seperti pelanggan target "Yang paling penting dalam memahami pelanggan adalah bahwa kita harus turun ke lapangan. Dan itu tidak hanya berarti para peneliti saja, tetapi juga manajer senior, manajer madya, insinyur. Jika pelanggan target yang dididik oleh manajer Kraft Food adalah ibu-ibu dari kalangan menengah di Amerika, maka ia harus menyewa sebuah mobil van, dan mengendarainya bersama timnya ke DeSoto, Missouri dan "tinggal dengan penduduk asli." Ini merupakan pendekatan baru dan berbeda terhadap pemasaran dan pelanggan. Tetapi pendekatan ini konsisten dengan apa yang diwakili oleh program untuk merangsang terjadinya hubungan – pendekatan ini sangat penting dalam memahami pelanggan. Yang saya maksud bukanlah pemahaman semu yang berasal dan analisa data yang terkumpul dan aplikasi kartu kredit atau pada saat terjadi penjualan. Ini bukanlah pemahaman pelanggan; melainkan hanya sekadar pengumpulan data.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pelanggan dan apresiasi terhadap fakta bahwa kelompok pelanggan yang berbeda menginginkan hubungan yang berbeda dengan perusahaan yang mereka kontak, perusahaan yang berkomitmen terhadap pandangan berbasis hubungan harus melakukan latihan segmentasi hubungan. Dalam kerja saya bersama perusahaan di kedua sisi lautan Atlantik, kami telah mendemonstrasikan wawasan yang dapat dicapai dan menerapkan dimensi hubungan pelanggan pada analisa segmentasi standar.

Untuk memahami sifat segmen hubungan, dalam riset pelanggan kita harus memasukkan, jenis-jenis pengukuran hubungan yang kita diskusikan. Dengan melakukannya, kita dapat menghasilkan profil yang sangat kaya dan segmen pelanggan. Profil tersebut kemudian dapat membimbing strategi manajemen untuk memperkuat hubungan yang lemah dan untuk mengidentifikasi di bagian mana hubungan tersebut paling kuat. Selain demografik standar dan psikografik/gaya hidup sebagai dasar untuk segmentasi pasar, kita dapat membentangkan profil hubungan dengan informasi terperinci tentang keadaan hubungan klien kami dengan pelanggannya.

Dalam bekerja bersama klien, kami biasanya menghasilkan 5 atau 6 segmen yang nyata dan basis pelanggan. Kemudian kami menghasilkan profil terperinci yang terbukti sangat berguna bagi manajemen dalam merencanakan strategi hubungan. Sebagai tambahan, survei pelanggan yang memberi masukan pada latihan segmentasi dapat menghasilkan

informasi berharga tentang hubungan pelanggan dengan perusahaan lain dalam industri tersebut, penggunaan produk dan jasa yang mereka miliki, dan gaya hidup mereka, termasuk aktivitas di waktu senggang, hiburan dan penggunaan media. Semua hal ini sangat berguna dalam mengembangkan profil yang kaya dari segmen pelanggan yang mulai memungkinkan perusahaan untuk berkata bahwa mereka memahami pelanggan. Tetapi nilai sebenarnya dari segmentasi hubungan berasal dari informasi yang diperoleh tentang sifat dan kesehatan suatu hubungan pelanggan.

PENUTUP

Salah satu pemikiran kunci dari strategi berbasis hubungan adalah cara kita memperlakukan pelanggan. Ini adalah dasar untuk membuat diri kita berbeda dari pesaing. Jika kita memperlakukan pelanggan dengan benar, kemungkinan untuk menjadi pelanggan yang terus menerus kembali akan meningkat.

Untuk mengembangkan strategi berbasis hubungan, perusahaan harus berkomitmen untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Akan tetapi, definisi dari nilai harus dipandang dari sudut pandang pelanggan, bukan dari sudut pandang perusahaan, karena pelanggan yang berbeda mungkin mendefinisikan nilai secara berbeda. Perusahaan harus menawarkan bentuk nilai yang berbeda pada segmen pelanggan yang berbeda.

Hal mendasar penting yang harus dibuat adalah bahwa pandangan berbasis hubungan dalam berurusan dengan pelanggan dan mengelola perusahaan bisa sangat mudah dan juga sangat sulit. Sederhana karena elemen mendasarnya adalah memperlakukan pelanggan dengan baik dan membuat mereka merasa nyaman dalam berhubungan dengan kita, sehingga mereka akan terus-menerus kembali. Hal ini sulit karena sangat rumit untuk mengelola perusahaan besar, terutama banyaknya komponen yang “bersentuhan” dengan pelanggan dan untuk mengkoordinasi aktivitas sehingga semua aspek dari interaksi dengan perusahaan ditujukan secara konsisten untuk menciptakan kepuasan pelanggan yang mengarah pada hubungan sejati.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony J. Rucci, Steven P. Kim dan Richard T. Quinn, 1998, **“The Employee-Customer Profit Chain at Sears”**, *Harvard Business Review* 76 (Januari-Februari): 82-97.

Ijeomda Ross, 1997, **“It Takes More Than Money to Energize Employees”**, *Globe and Mail*, Toronto: B.12

James P. Masciarelli, 1998, **“Are You Managing Your Relationship?”** *Management*

Review. April.

John Forsyth et. al., 1996, **“A Segmentation You Can Act on”**, *The McKinsey Quarterly* no. 3. 6-15.

Jos M.C. Schijns dan Gaby J. Schroder. 1996, **“Segment Selection by Relationship Strength”**, *Journal of Direct Marketing* 10 (3): 69-79.

Judith A. Cumby dan James G. Barnes. 1996. **“Relationships Segmentation the Enhancement of Database to Support Relationship Marketing”**. Emory University, Atlanta.

Ross Laver, 2000, **“Hello, Is Anyone Home?”** *Maclean’s Magazine*

Susan Fournier, Susan Dobscha dan David Glen Mick, 1998, **“Preventing the Premature Death of Relationship Marketing,”** *Harvard Business Review* Januari-Februari: 42-51

W. Glenn Rowe dan James G. Barnes. 1998, **“Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage.”** *Journal of Market Focused Management*: 281 -97